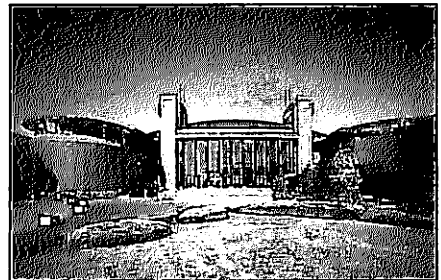


＜小特集：大阪市立大学の「大学ミュージアム構想」＞

## 「市民のミュージアム」構築に向けて

志賀健二郎

（資料室まえがき）志賀健二郎氏は、神奈川県川崎市市民ミュージアム館長である。ご自身の紹介にもあるように、長年の百貨店勤務の後、同ミュージアム改革の一環として行われた一般公募に応募して、2006年に館長に就任された。川崎市市民ミュージアムは、博物館・美術館の複合施設で、川崎市に関する考古・歴史・民俗資料や川崎ゆかりの芸術作品、とくに都市文化の代表であるポスター・写真・漫画・映画・ビデオなどのメディア芸術作品の収集展示を特色とした、ユニークなミュージアムとして注目されている。



川崎市市民ミュージアム

### はじめに

川崎市市民ミュージアムは、川崎市立の博物館・美術館の複合文化施設である。現在ここで館長職を務める筆者の前歴は、博物館学あるいは歴史や美術を専門とする学者でもなく、博物館現場で叩き上げてきた学芸員でもなく、はたまた行政マンでもなく、30年余り百貨店で働いてきたサラリーマンである。2006年、川崎市の市民ミュージアム館長の公募に応募して採用となり、同年5月に常勤の館長に就任した。民間企業出身者が公立の博物館施設の経営・運営に携わったわずか3年間の知見・経験からの発言であるが、“大阪市立大学の「大学ミュージアム」構想”の深化へのヒント、よりよいミュージアムの構築の一助になれば幸いである。

### 1. 川崎市市民ミュージアムとその課題

川崎市市民ミュージアムは、「都市と人間」という基本テーマを掲げ、1988年11月に開館し、昨年開館20周年を迎えた。設置者は川崎市、所管は教育委員会、延べ床面積1万9千平米超えの大規模な施設で、Jリーグ川崎フロンターレのホームである等々力陸上競技場やアリーナ、野球場などのスポーツ施設が集積する、市域中央の中原区にある等々力緑地の一面に所在する。開館当初より市の全額出資法人の財団に運営を委託していたが、2006年度から市の直営となり現在に至る。都市川崎の成り立ちと歩みを示す考古・歴史・民俗資料を扱う博物館部門、今日の都市文化の形成に大きな役割を果たしてきたポスター・写真・漫画・映画・ビデオなどのメディア芸術作品と川崎ゆかりの芸術家を対象に活動する美術館部門があり、常設・企画展や映像の定期上映を始めとして、コンサートやパフォーマンス、講座やワークショップなど様々

な事業を展開している。また、2007年度よりギャラリースペースや研修室など施設の貸出し事業も行っている。

2004年2月、市の包括外部監査は市民ミュージアムについて、「民間であれば倒産状態、再生委員会を設置して基本テーマ・コンセプトの見直しや収支の考え方などを検討すべき」と厳しく指摘した。これを受けて教育委員会は、「市民ミュージアム改善委員会」、繼いで「改革プロジェクトチーム」の編成を行い、それぞれの審議・検討を踏まえて2005年11月に『川崎市市民ミュージアム改革基本計画』を策定した。『基本計画』では、改革に向けての主要課題を次の2点に集約した。

①開設以来、年々入館者数が減っており、川崎の市民文化の創造発信拠点として、魅力に乏しい施設となっている。

②市民ミュージアムは文化行政を担う施設であり、本来、経済性だけで判断すべき施設ではないが、その役割を十分に果たしているとはいえず、また、他都市と比べ費用対効果が低い<sup>(1)</sup>。

さらに『基本計画』では、これらの課題を解決していくために「市民ミュージアムがめざす姿」、「改革に向けた5つの基本方針」を定めて改革を推進していくこととした。また改革を中心になって担う館長は、経営的観点を重視し、人材を広く求めるために公募により選任することとした。こうした経緯で筆者が民間から館長として採用され、以後市民ミュージアム改革に取組み現在に至っている。

## 2. 現代日本の公立博物館

市民ミュージアムが抱えていた問題の要因は、市民ミュージアム固有のものであるが、問題が浮上するきっかけや問題そのものは他の公立博物館と共通するところも多い。21世紀にはいって博物館を取巻く環境はそれまでとは激変し、そのあり方や存在意義が改めて問われるようになった。市民ミュージアムが「民間なら倒産状態」という刺激的なコピーを付して問題を指摘されたことも、この大きな流れとは無縁ではない。バブル崩壊後の長期化する不況の中、多くの自治体は財政赤字に陥った。予算の縮減はあらゆる分野にわたったが、博物館を始めとする文化施設については、その活動が市民にとって本当に必要なサービスなのかという視点から、優先順位は低く位置づけられることが各自治体で常態となった。予算・人員のカットは当たり前、閉館を検討するケースも決して珍しいことではなかった。財政再建に当たり文化施設のあり方を厳しく見直す流れは、大阪府の「橋下改革」にも見られる通り現在もおお

---

(1) 監査において、開館時年間30万人であった総利用者数が8万人まで減少していること、収支比率（歳入／歳出）が2%台と他都市の類似施設と比較して極めて低いことが指摘された。これを受けて「基本計画」では数値目標として年間総利用者数30万人、収支比率8%を掲げている。

り、文化はもはや聖域ではなくなっている。加えて構造改革路線の進展により、博物館は、国立は独立行政法人、公立は指定管理者制度の選択、私立は公益法人制度改革の論議など、運営の根幹にかかわる課題をつきつけられ、経済効率性もシビアに問われるようになった。博物館関係者の多くは「博物館冬の時代」と言い、その状況は今も変わっていない。

### 3. 改革への取り組み

こうした事態の中で、多くの博物館はただ受身になっていたわけではなく、生き残りをかけ、将来への展望を切り開くべく様々な改革・改善策を実行した。その一例は以下の通りである。

- ・収集・保存、調査・研究、教育・普及という博物館の基本的な機能の中で、特に教育・普及活動を強化<sup>(2)</sup>
- ・学校はもとより地域の諸団体（文化団体、商店街、商業施設、福祉・医療施設など）との連携や企業とのタイアップ
- ・ボランティア・サポーターの組織化や、事業・活動において市民との協働
- ・評価制度の導入

通底するキーワードは「開かれた博物館」であり、外部（特に地域）との連携及び外部への発信、即ち、市民にとって必要とされるサービスを提供し、それをアピールしていくことが改革の大きなポイントとなっている<sup>(3)</sup>。昨年11月開催された日本博物館協会主催の全国博物館大会において、次のような大会決議がなされた。

「博物館が生涯学習機関として、また文化施設として、地域住民や利用者との連携を密にし、地域の特性を活かした博物館づくりを進め、生涯学習社会やまちづくりの中核施設として、その使命を果たし、存在理由を社会公共に明らかにすることを決意し」、「同協会の平成13年の調査報告書[対話と連携の博物館]、及びそれに基づく平成15年の[博物館の望ましい姿]を行動指針として」、「各博物館は運営に関する評価を行い」、「地域への情報の提供に努め」、「地域に活きる魅力ある博物館を目指して行動する」

これまでの博物館の活動が市民の意識と乖離していた、あるいは活動が市民にきちんと認知されていなかったのではないかとという反省を含む、ここ数年にわたる論議の結果、これからの博物館運営の要は、地域連携と外部への発信にあることが博物館界共通の認識となった<sup>(4)</sup>。こ

(2) ここ10年余りの間、教育普及に力を入れる博物館が増加したこととその理由が報じられている。（『読売新聞』2009年4月30日）

(3) 博物館施設の内、美術館が取組んだ改革・改善策については、『五つ星の美術館』（日本経済新聞出版社 2007年10月）に詳しい。

(4) 博物館界での論議も踏まえ、これに先立つ2008年6月に改正された博物館法では、「運営の状況について評価を行うとともに、運営の改善を図るための必要な措置を講ずること」、「事業に関する地域住民その他の関係者の理解を深め、これらの者との連携及び協力の推進に資するため運営の状況に関する情報を積極的に提供すること」が努力規定として盛り込まれた。

とを示している。川崎市市民ミュージアムもやはり「開かれた博物館」を目指して、地域団体・市民団体との連携、教育普及の強化、ボランティアの導入、外部評価制度の導入等の施策を実施しながら、現在も改革を推進中である。

#### 4. 大学ミュージアムの課題

「開かれた博物館」は、教育的な色彩が濃い大学ミュージアムであっても避けて通ることはできない課題である。大学関係者だけではなく市民が利用することへの工夫、ボランティアなど市民の参画、活動に対する市民の理解、等々地域に対する働きかけは公立施設であればなおさら求められることになる。

一方で、大学もまた「社会に開かれた大学」であることを求められている。しかしながら、そこで大学ミュージアムを、単に「開かれた大学」の窓口とするだけでは、その役割を十全に果たしているとは言い難く、もっと豊かな可能性が追求出来るのではないと思われる。

国立歴史民俗博物館長の平川南氏は、博物館という形態を活かした新しい研究スタイルとして、「博物館型研究統合」を提唱している<sup>(5)</sup>。これは全国の博物館に対する提言であるが、長い歴史の中で蓄積されてきた多岐にわたる資料（学術標本）と、博物館とは比べ物にならない研究者の厚みをあわせもつ大学のミュージアムにおいて、より有意義な指針になると考えられる。大学が博物館機能を持つことは、大学が地域との関わりを深めていくだけにとどまらず、研究スタイルの幅を広げていくきっかけにもなるのではないだろうか。

#### おわりに

博物館がもつポテンシャルは、その成り立ちや活動の積み重ね、置かれた状況などによってそれぞれ異なるが、その可能性をより豊かに実らせていくためには、やはり土壌である地域に根ざした活動の継続が不可欠である。それは当然活動に対する市民の理解・支持があつてのことであるが、理解・支持は自然発生的にもたらされるものではなく、博物館が自らの存在意義を行動によって主張してはじめてもたらされるものであろう。

(しが けんじろう・川崎市市民ミュージアム館長)

---

(5) 「博物館型研究統合」とは、＜資源＞＜研究＞＜展示＞という三つの要素を連鎖させ、さらにそれらの要素を国内外の幅広い人々と＜共有・公開＞することによって、博物館という形態を最大限に活かした研究を推進することである。(中略)＜展示＞は研究成果の公開という＜研究＞の終着点ではなく、そこから再び＜研究＞や＜資源＞へ出発する起点にもなるのである。研究を展示に活かして＜発信＞するだけでなく、展示を通して学会や広く社会から＜受信＞して研究に活かせることが、大学や研究所などにはない博物館の優位性といえる。〔『博物館研究』2007年7月号、平川南「今、なぜ博物館か」〕